

Diriger, c'est éviter la «prise d'otages»



MANAGEMENT. Ancien négociateur, le professeur George Kohlriseser enseigne aux leaders comment créer du lien avec leurs employés pour résoudre les conflits et améliorer la performance.

Résoudre des conflits au travail ou résoudre une prise d'otage: les bases sont les mêmes, explique le professeur George Kohlriseser.

Alexis Favre
alexis.favre@edipresse.ch

Un meeting qui dégénère, une séance de travail qui s'englué, une négociation bloquée: ne cherchez plus, vous êtes au beau milieu d'une prise d'otages. Pris en otage par l'intransigeance de la partie adverse ou simplement par leurs propres frustrations, les acteurs de ces situations apparemment sans issue perdent leurs objectifs de vue. Ils laissent les obstacles prendre le pas sur le but à atteindre. Le résultat? Blocage, tensions supplémentaires et déficit d'efficacité. Titulaire de la chaire Leadership et comportement organisationnel à l'IMD, à Lausanne, George Kohlriseser connaît bien le phénomène. Et pour cause: avant d'enseigner aux managers comment améliorer leur pouvoir d'influence - et leur niveau de performance - ce psychologue de formation a été amené à résoudre nombre de vraies prises d'otages, en tant que négociateur pour la police américaine.

• *«Quelle que soit la manière dont vous vous entendez avec votre interlocuteur, il est essentiel de créer du lien avec lui»*

George Kohlriseser

Pour lui, cela ne fait pas l'ombre d'un doute: la métaphore de l'otage est parfaitement appropriée à l'univers de l'entreprise. Ceci pour une raison bêtement physiologique, expliquait-t-il mercredi, lors d'une conférence organisée par l'université Webster, à Genève: «Le cerveau est naturellement équipé pour se concentrer sur ce qui ne fonctionne pas. Parce que sa tâche première est de nous maintenir en vie, en nous faisant éviter le pire.»

«Pourtant, poursuit George Kohlriseser, il est possible de changer cet état de fait. En apprenant à se concentrer sur les opportunités, sur les solutions. Et cela quelle que soit l'ampleur de la frustration.»

Aux managers qui viennent l'écouter, George Kohlriseser donne trois conseils:

• **Déterminez clairement vos objectifs.**

«Concentrez-vous sur votre objectif, ne le perdez pas de vue et adaptez votre langage. Évitez d'être pris en otage par vos émotions, cela vous conduirait à parler de manière démoralisante.»

• **Gardez un état d'esprit positif.** «Ne soyez pas cynique ou pessimiste. Vous pouvez bien sûr annoncer de mauvaises nouvelles ou donner une appréciation négative à quelqu'un, mais faites-le de manière constructive.»

• **Créez du lien émotionnel.** C'est probablement le point le plus important. «Quelle que soit la manière dont vous vous entendez avec votre interlocuteur, il est essentiel de créer du lien avec lui. Vous pourrez annoncer une mauvaise nouvelle à quelqu'un sans heurts si vous avez, au préalable, établi un lien avec la personne. Un exemple: quand les négociations entre Ronald Reagan et Mikhaïl Gorbatchev étaient au point mort, Reagan a dit à Gorbatchev: «Nous ne nous entendons pas, puis-je vous appeler Mikhaïl?» En disant cela, il a créé du lien, cela leur a permis de percevoir leurs objectifs communs, et les négociations ont repris.» Pour George Kohlriseser, un conflit qui dégénère n'est rien d'autre qu'un lien rompu. La solution est donc de rétablir le lien pour repartir sur de bonnes bases. Enfin, la meilleure façon d'éviter d'être pris en otage, celle qui permet d'appliquer ces trois conseils est de se constituer une base sûre, un sentiment de sécurité. Des objectifs clairs, un équilibre personnel et, surtout, une équipe avec qui on travaille et on s'entend bien: tous ces éléments constituent cette base solide sur laquelle vient se greffer la confiance en soi et, partant, la capacité à résoudre les conflits ou à diriger une équipe. Le raisonnement étant également valable pour les employés, leurs patrons ont tout intérêt à s'assurer que ceux-ci ont accès à cette base solide. Sans laquelle rien n'est possible.